

国立大学の改革の方向性



平成30年8月7日

一般社団法人 国立大学協会

The Japan Association of National Universities



国立大学の改革の方向性

国立大学への期待が一層高まる中、各大学の強み・特色を活かし、地域・国・世界の持続的発展に貢献すべく、国立大学協会では「高等教育における国立大学の将来像」をとりまとめ、今後国立大学が果たすべき役割・機能を明示した上で、将来像を実現するために3つのWGを設置し、種々具体の方策について検討を行っている。

➤ ガバナンス改革 (H29.12.25設置)

地域と国の発展を支え世界をリードする国立大学の機能強化を促進する
ガバナンス制度改革WG

座長：永田 恭介（筑波大学長）

➤ 人事給与改革 (H29.12.25設置)

国立大学の教育研究活性化を促進する人事給与マネジメント改革WG

座長：松尾 清一（名古屋大学長）

➤ 産学官連携による共同研究推進 (H29.2.17設置)

本格的な産学官連携による共同研究推進に関するWG

座長：松尾 清一（名古屋大学長）



高等教育における国立大学の将来像(1)

我が国及び世界の高等教育の歴史と現状、高等教育を取り巻く社会構造の変化について確認し、
将来の我が国の高等教育全体の在り方を考察し、その中で国立大学に求められる使命を確認して、
自らの将来像を提言し、その実現に向けた方策を示す。

国立大学が今後特に果たすべき役割・機能

国立大学は、これまで果たしてきた役割・機能をさらに向上・発展させ、今後以下の役割・機能を重点的に果たしていく。

重点1 高度な教育研究機能の向上

大学院教育の中核、世界トップレベルの研究の先導、企業の成長に寄与する高度専門職業人の育成

重点2 地域の国公私立大学の連携の中核拠点としての役割・機能

地方自治体や地域・産業界のリーダー養成、地域の個性・特色を生かしたイノベーション創出、グローバル化に対応した教育研究

重点3 教員、理工系人材、医師などの政策的な人材育成を担う大学の連携・協働の拠点としての機能

重点4 基礎的・伝統的な幅広い学問分野の研究の維持・継承

重点5 海外の大学・研究機関との学術研究交流と開発途上国への支援

国際共同研究、学生・研究者交流、高等教育機関の整備などの「教育外交」、開発途上国に対する技術指導などの「科学技術外交」

実現のステップ

①現在の機能の最大化と将来に向けた計画・準備

- 新たな知の創造と地球規模課題の解決に向けた研究力強化
- 価値創造を継承する優秀な人材を育成するための大学院の充実
- 大学進学率を増加させ、高度知識基盤社会の一層の発展を全国・各地域で支える人材の増加

第3期中期目標期間

2021年度

第4期中期目標期間

2027年度

②将来に向けたマネジメント・ガバナンス改革

- これまでにできていなかったキャンディデートの発掘
- 社会人学生及び留学生の増加
- 各大学の特色・個性の発揮と連携・協働による教育展開
- 産業界にとって問題が明らかで解決の価値の高い課題解決に資する仕組



高等教育における国立大学の将来像(2)

教 育

- 学位プログラムの実質化と学生の大学間の流動性の向上
- 大学間や地域・産業界と連携した教養教育、実践・課外活動の充実**
- 産業界と一緒に育った人材育成、人文・社会科学系大学院の強化、社会人などの受入れ拡大
- 実践性を重視したリカレント教育の提供**
- 教員養成課程の機能強化、高度化の拠点としての教職大学院の役割・機能の明確化
- 高大接続システム改革の着実な実現
- 国立大学全体としての統一的な入学者受入れシステムの構築を検討

産学連携・地域連携

- インターンシップなどにより学生に幅広い学びの場を提供
- 産業界や地域との共同教育プログラムを開発**
- 大学としての戦略に基づく大規模・長期間・継続的な共同研究を推進
- 大学・研究機関のネットワークと企業群が共同し、オープン・イノベーションによる研究を推進する体制を構築、基金の創設も検討
- 地方自治体や地域の産業界と連携した人材育成と共同研究を推進

マネジメント

- 経営に関する高度な専門的知識・経験を有する人材の経営担当理事・副学長としての活用などの推進**
- 学長を中心とする国立大学の将来の経営層を育成するシステムや研修プログラムを国立大学の共同により構築
- 変化する社会のニーズや学術の進展に対応した教育プログラムや研究プロジェクトの編成、教育組織と教員組織の分離などのより望ましい組織の在り方を検討
- 教員のモチベーションを高めるため、各教員のエフォート管理、業績評価、処遇への反映などの適切な制度の在り方を検討
- 民間企業や海外の大学などを含めた人事交流促進のための制度設計について検討・普及を推進
- 職員の企画力や専門性向上を図るとともに、URAなどの専門職の位置付けを明確化
- 運営に必要な各種の基盤システムの共通化を進め、経営の効率化とIR機能の強化による教育研究の向上や経営戦略立案に寄与
- 組織的な産学連携の推進、不動産の活用や資産運用の弾力化、正規の教育課程以外の教育プログラムの開設などを通じた財源の多様化を促進**

研 究

- 先鋭的な基礎研究に加え、学部などの枠を越えた学際・融合分野の研究を推進**
- 各大学が強みを持つ分野を核とした他大学・研究機関とのネットワーク・拠点を形成し、研究者の流動性を向上
- 若手研究者及び女性研究者を積極的に採用・登用
- 年俸制やクロスアポイントメント制度を活用し、民間企業や海外の研究者を積極的に招聘・採用

国際展開

- 国立大学総体としての留学生受入れの統一的なシステムの導入を検討**
- 英語による学位取得プログラムを拡充
- 留学生に対する日本語・日本文化教育、インターンシップの機会を積極的に提供し、日本企業への就職を支援**
- 海外の大学とのダブル・ディグリーやジョイント・ディグリープログラムを拡充
- 大学としての戦略に基づく国際共同研究を推進
- 海外交流拠点の共同利用や複数大学のコンソーシアムによる国際交流・協力の推進
- 留学生向けの教員養成プログラムを展開し、日本型教育システムへのニーズに対応

規模・経営形態



- 国立大学全体の規模は、留学生、社会人など多様な入学者の確保に努めつつ、少なくとも現状程度を維持
- 大学院の規模は、高度な教育・研究機能を維持・強化する観点から、各大学の特性に応じて拡充**
- 学部の規模も、進学率が低く、かつ国立大学への進学者が占める割合が高い地域について、進学率がさらに低下しないよう配慮
- 全都道府県に国立大学（キャンパス）を置くという基本原則を堅持
- スケールメリットを生かした資源の有効活用や教育研究のシナジー効果をみだすために、1大学あたりの規模を拡大して経営基盤強化を検討
- より広域的な視野から戦略的に国立大学（キャンパス）間の資源配分、役割分担などを調整・決定する経営体の導入を検討



国立大学の機能強化を促進させる組織・ガバナンスとそれに資する法・制度改正等の在り方 (論点整理) (H30.6.15)

I 連携・統合

多様なニーズに応える教育研究機能を強化し、イノベーションの創出を促進するためには、国立大学間のみならず公私立大学との協働が必要であり、連携の強化と統合の推進を図り得る制度の構築が極めて重要

このとき、各大学が最大限の機能強化を実現するためには、その特性や地域性等に応じて、多様な連携・統合を可能とすることが不可欠

[具体的な法・制度改正等の在り方]

- 設置者等の枠組を超えて、多様な財政支援を組み合わせて活用できるような大学間連携の構築を後押しする施策
- 一部事務組合の導入や一定の事務等を共同で処理するための株式会社への出資を可能にするなど、多様な枠組みによる大学間連携ができるような制度の整備
- 各国立大学が経営統合によって教育研究機能の強化を実現することができると判断した場合には、一法人複数大学の設置を可能とする制度の整備

II ガバナンス

大学間の連携・統合の推進をはじめ、多様な人的資源を活用した多様な教育研究を実現していくためには、大学のガバナンス体制の強化による教学ガバナンス及び経営力の強化が極めて重要

[具体的な法・制度改正等の在り方]

- 各国立大学法人が規模や特性に応じたガバナンス体制を敷けるよう、必要に応じて、学長の他に一定事項について専ら権限と責任を有する新たな役員を置くことや、「法人の長」と「学長」をそれぞれ置くことを可能とする法改正

- 経営層の厚みとダイバーシティの確保による経営力の強化を図る観点から、国立大学法人法について、理事数の規定の撤廃あるいは大幅に緩和するような改正
- 国立大学協会においては、大学経営で求められる能力の養成や国内外の人的ネットワークの構築を目的とした現職理事やそれを目指す教職員等を対象とする研修プログラムの充実

III 財務制度改革の方向性

新たな社会的ニーズに応え、国立大学における教育研究を更に多様化し発展させていくためには、運営費交付金等の安定的確保はもとより、外部資金、自己収入等の拡充や資産の活用・運用等により財源の多様化を実現することが必要

[具体的な検討の方向性]

- 長期借入金の借入れ及び国立大学法人債券の発行が可能な事業等の要件緩和
- 大学改革支援・学位授与機構債券の発行要件等の拡充・活用
- 全国・地域における产学官(公)プラットフォームの構築と基金の創設による共同研究等の推進
- 国立大学が行うことができる収益事業の範囲及び出資対象の拡大
- 資産運用を複数の大学が共同して行うことができるような仕組みの構築
- メンテナンス・更新等のための積立や基金の制度化等、国立大学の財務制度改革に資する国立大学法人会計基準の見直し
- 運営費交付金の安定的・確実な措置を前提とした授業料設定の柔軟化の可能性



○ 北海道内国立大学法人の経営統合による連携強化

■リカレント教育の全道展開

- ◎ 3地点を結ぶ遠隔講義システムの活用により、**帯広・北見**エリア在住の社会人等を受け入れ、経営学中心の再教育を実施

■文理融合型大学間連携事業の充実

- ◎ 国際化時代の畜産業の発展

帯広畜産大学
和牛の肉質評価システムの標準化等

小樽商科大学
国産和牛の海外展開可能性市場調査等

- ◎ オホーツク圏の観光活性化

北見工業大学
ビッグデータの活用・分析等

小樽商科大学
マーケティング支援・戦略立案等

共同教育プログラムに発展

小樽商科大学

3大学共通

■教養教育の充実

- ◎ 3大学の特色ある教養科目を遠隔講義システムで共通受講
- ◎ 3地域の学生相互移動による短期滞在型体験学習の実施 等

商

北海道の未来のために
・
・
・

工

北見工業大学

■冬季スポーツ研究開発拠点の形成

- ◎ 北海道全域を対象に、産業界・自治体と連携しつつ、冬季スポーツを核として、ものづくり・食品・観光分野の産業振興に貢献

小樽商科大学
産業発展のためのマーケティング手法開発

帯広畜産大学
アリート等を支援する機能性食品の開発

北見工業大学
競技力向上のための用具開発・スキル解析

■第一次産業を支える工学技術の推進

- ◎ 農業生産・酪農分野へのロボット活用
- ◎ 食品産業におけるバイオ工学技術活用
- ◎ 上記市場開拓・販路拡大 等

帯広畜産大学

小樽商科大学

農

国立大学法人
北海道連合大学機構
(仮称)

帯広畜産大学

■農業先進地域の更なる発展のための人材育成推進

- ◎ 地域発展に特に必要な人材像 (帯広市/とかち高等教育推進まちづくり会議)

技術・技能

研究開発、製造、品質・衛生管理、I C T 技術等

帯広畜産大学

北見工業大学

ビジネス・経営スキル

財務、労務、マネジメント、リスク管理、マーケティング等

小樽商科大学

全体を俯瞰する能力
社会人としての基礎力

創造性

課題発見、コンセプト作成、試作・試行等

小樽商科大学
帯広畜産大学
北見工業大学

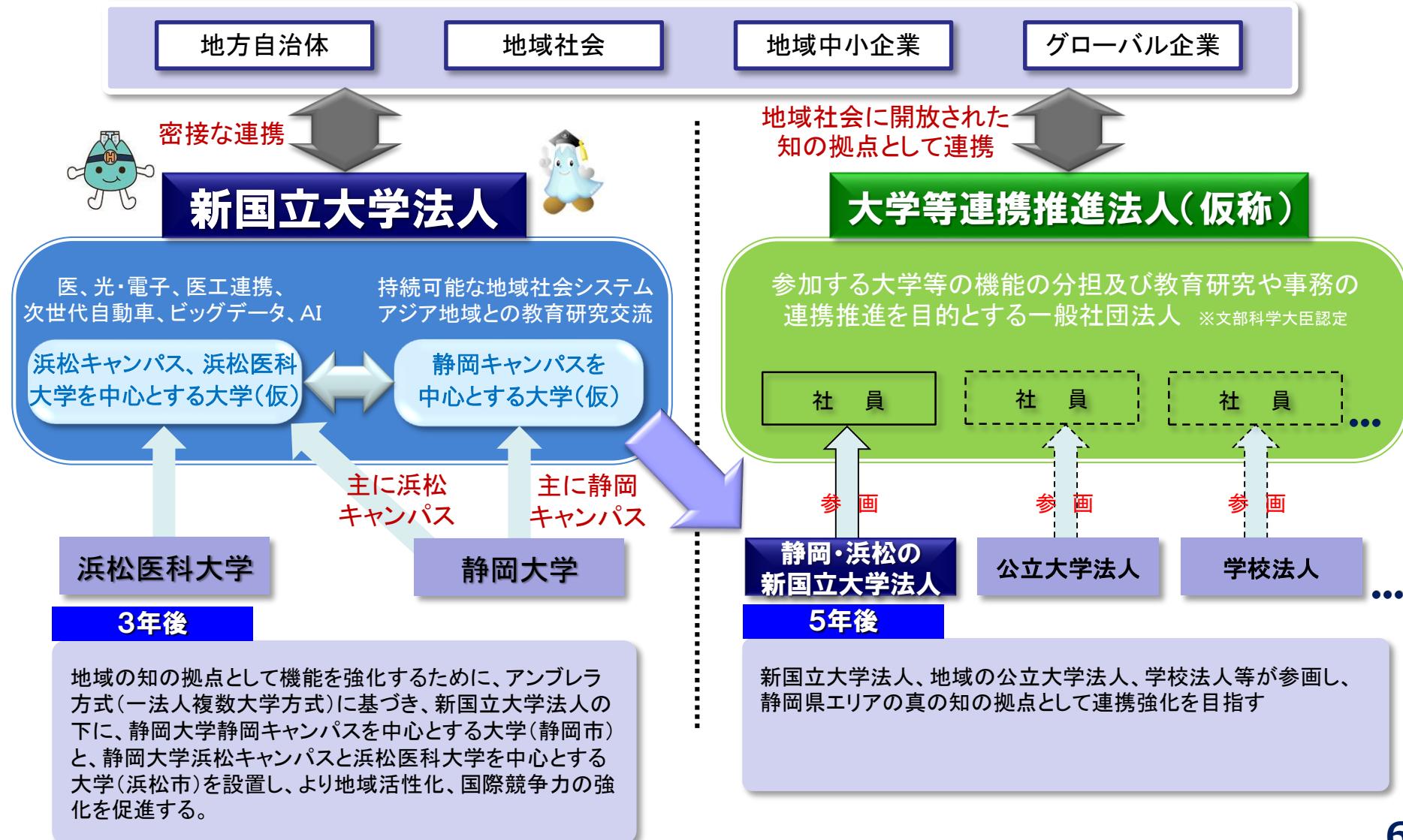


大学間連携・統合の先進的取組(2)

ガバナンス
改 革

○ 地域の知の拠点としての機能強化のための静岡県の大学将来構想（案）

再構築に基づく機能強化(国際競争力、地域活性化、人材育成)による地域・社会との連携



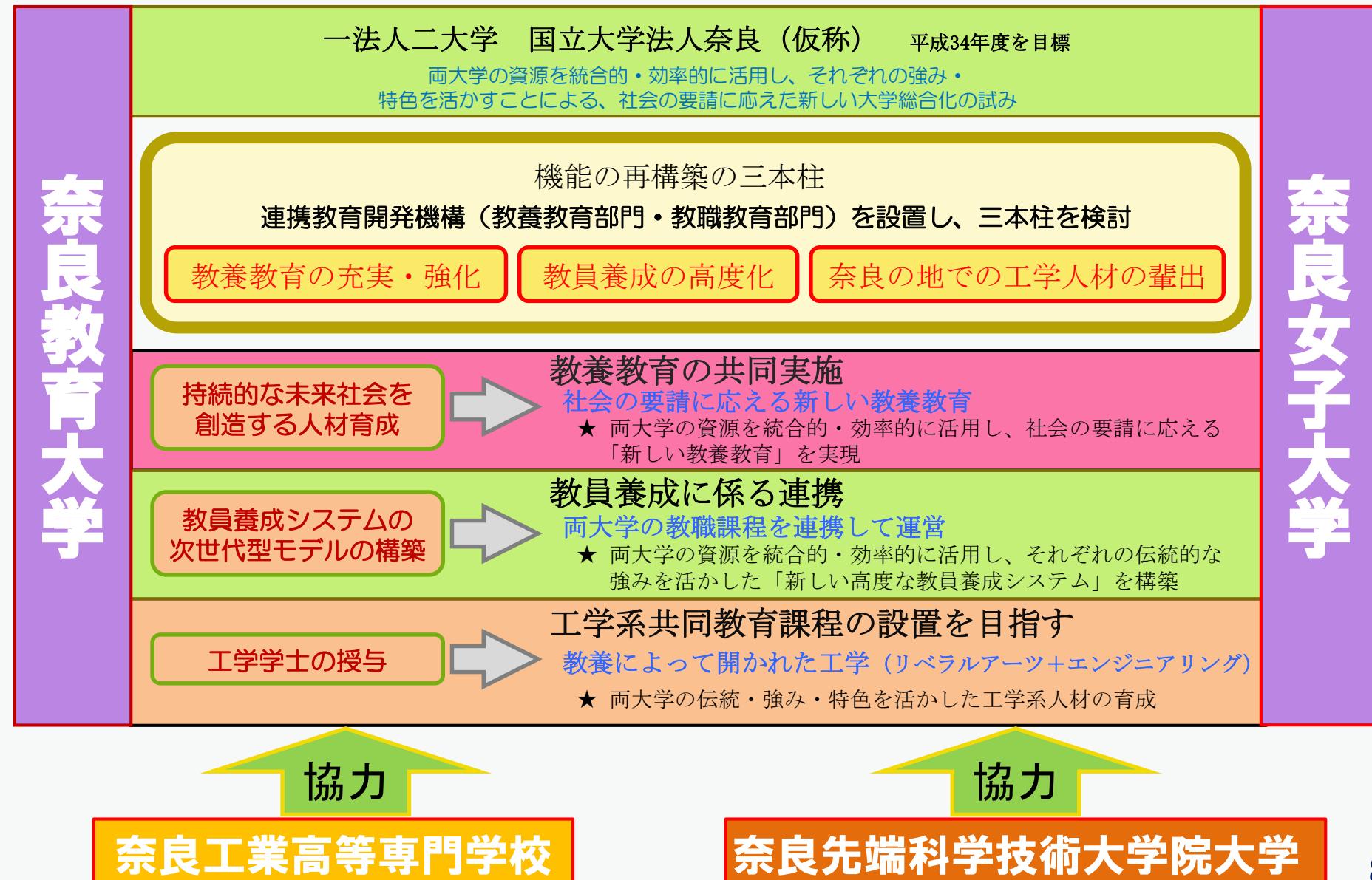


○ 東海国立大学機構(仮称)を基幹とした地域版Society5.0をめざして





○ 奈良教育大学と奈良女子大学の連携

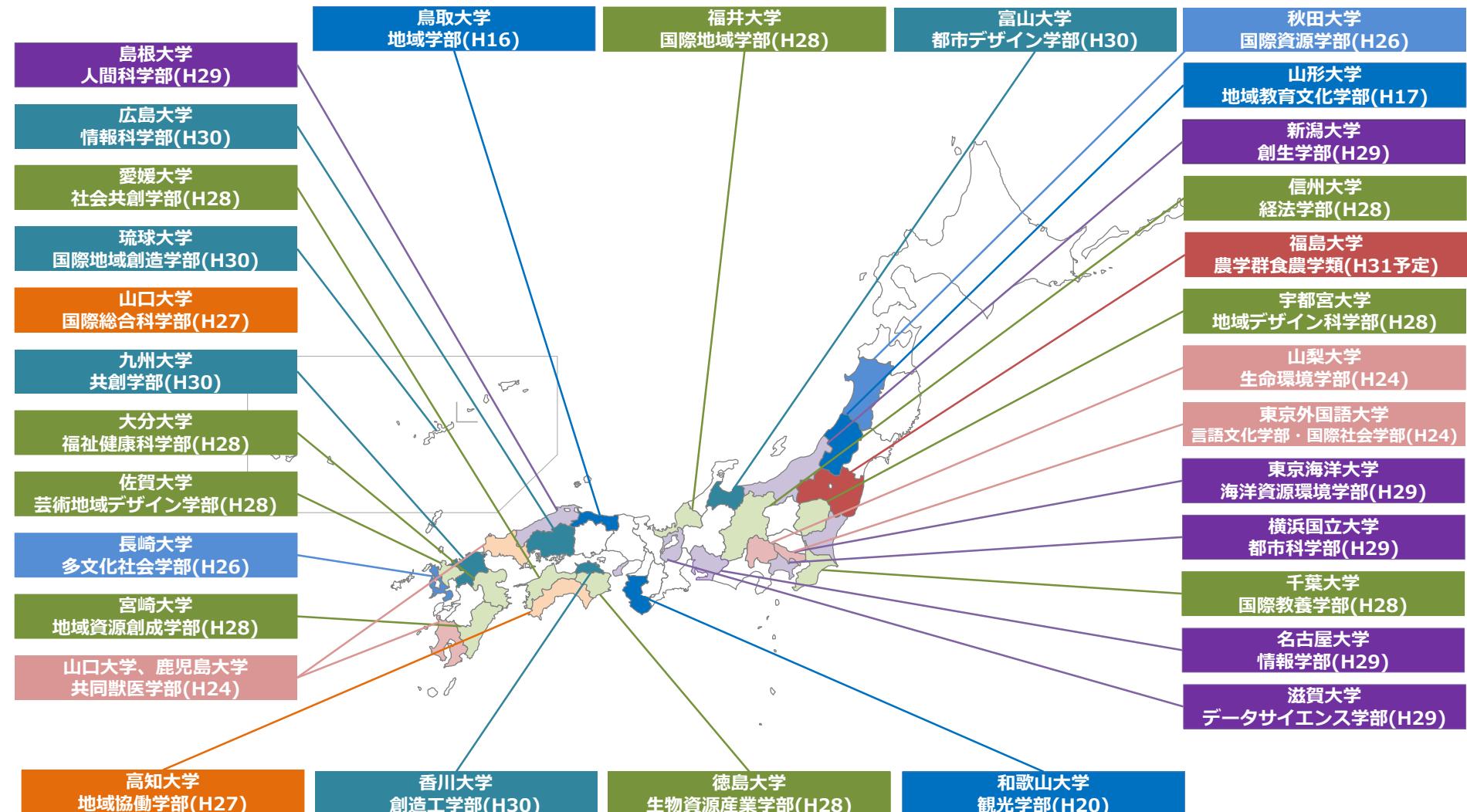




経営戦略に基づいた組織再編の状況

ガバナンス
改 革

○ 国立大学における特色ある学部等設置の状況（主なもの）



地域のニーズ等を踏まえ、経営戦略に基づいた**組織再編により新学部等を創設**している



- 優れたマネジメント力を有する執行部の育成のため、ユニバーシティ・デザイン・ワークショップ（UDWS）事業を国立大学協会として実施（平成30年度～）

趣 旨

【背景】 国内外の状況の急速な変化の中、国立大学が将来にわたり、地域・日本・世界の持続的発展に貢献し続けるため、**リーダー人材を育成し、その人材バンクを形成**

- 【目的】
- 1 高等教育を取り巻く環境、政策、内外の大学の動向等の理解
 - 2 ビジョンを構想する視野と能力の養成
 - 3 戦略を構築し、組織・仕組みを整え、遂行する能力の養成
 - 4 多数の構成員の理解を得て、巻き込み、実行するリーダーシップの涵養
 - 5 参加者間のネットワーク構築

概 要

- ・国立大学法人のマネジメントを担う強い意志のある役員・副学長・事務局長等を対象とする
- ・研修は2泊3日の合宿形式（本年は、8月末から9月初めに実施）
- ・（海外大学の状況も含めた）大学マネジメントや、大学改革に関する講義
- ・所属大学の将来像とそれを実現するための方策や課題に関する発表・意見交換
- ・「高等教育を取り巻く環境、政策動向」等に関するディスカッション 等



国立大学の教育研究活性化を促進する人事給与マネジメント改革の基本的な方向性について (H30.6.28)

実効性のある改革のための視点

- ✓ 個々の教員のモチベーションを高め、教育研究活動の活性化を促進することを第一義とすること
- ✓ 研究者コミュニティ全体の流動性を高め活性化を図るために、セクターを越えた一体的な改革を進めること
- ✓ 若手研究者等の雇用の促進や、研究時間の確保など教育研究環境の改善につながるものであること
- ✓ 改革を促進・加速するための財政面の支援や税制改正・規制緩和等の制度面での環境整備

基本的な方向性

- 1 全学戦略に基づく教員配置を可能とする全学的な人事システムを構築し、各世代の人員構成バランスを配慮しつつ、若手、女性、外国人などの雇用を促進して多様で優秀な人材を確保する。
- 2 教員・研究者の流動性を向上させ、年齢・性別、国籍等を問わず、優秀な教員・研究者が十二分に活躍できるチャンスを創出し、多様でダイナミックな教育研究活動が可能なキャリアパスをつくる。特にワーク・ライフ・バランスを推進するため、育児・介護支援や保育園の整備など、職場の状況に対応した働きやすい職場環境を整備する。
- 3 適切なエフォート管理、支援体制の充実、諸業務の効率化等により教員の研究・教育に充てる時間を確保し、研究面での生産性向上や学生の様々な学修活動への指導充実など教育研究活動の一層の活性化を図る。
- 4 学問分野等の特性に応じた教員業績評価の運用を一層実質化し、各大学で運用している月給制、年俸制等の様々な給与制度について、業績評価の結果が待遇にメリハリを持って適切に反映される仕組みの整備を進めることを基本的な考え方とし、教育研究意欲の向上と活性化につながるような人事給与システムを実現する。
- 5 国立大学間や国立研究開発法人との間のみならず、公私立大学や民間企業、海外の大学・研究機関との間でのクロスマガジンメントの導入を積極的に進め、教育研究上の連携を促進するとともに教員の研究力・流動性を高める。
- 6 運営費交付金に加え多様な外部資金（海外資金を含む）の獲得を一層推進し、これら資源の一体的かつ柔軟な活用により雇用財源を確保して、若手教員等の雇用促進をはじめ、大学のミッション達成に必要なポストの戦略的な確保・運用を実現する。



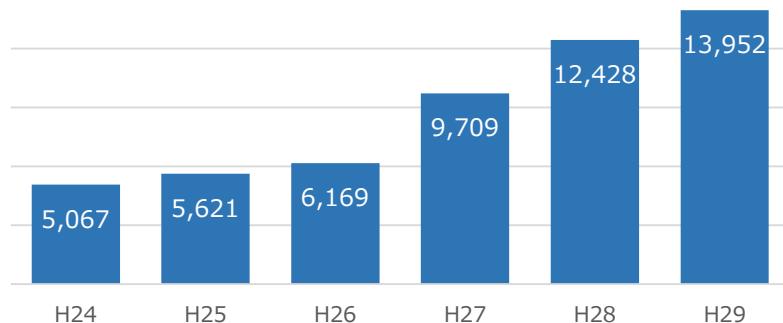
人事給与改革の取組状況

人事給与
改 革

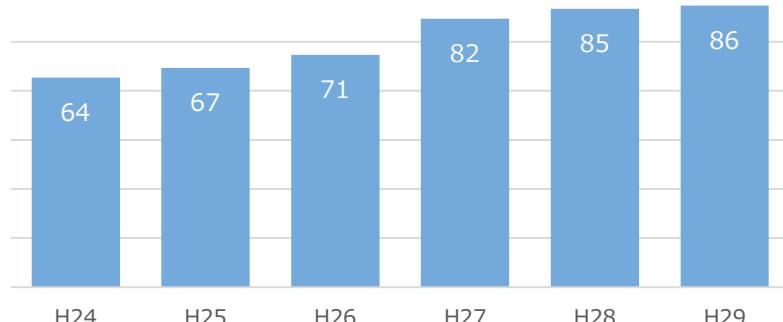
- 国立大学改革プラン（H25.11）や国立大学経営力戦略（H27.6）において、組織の活性化や人材の流動性の促進を図る観点から、人事・給与改革システムの弾力化やメリハリある給与体系への転換と業績評価の充実が掲げられたところ
- 各大学において、年俸制やクロスアポイントメント制度の導入、適切な教員業績評価システムなどの人事・給与システム改革を推進
- 意欲と能力のある教員がより高いパフォーマンスを発揮できるよう、メリハリある給与体系への転換と業績評価の充実を前提とした、年俸制、クロスアポイントメント制度などの人事給与システム改革が着実に進捗

年俸制導入状況

国立大学等における年俸制適用人数（単位：人）

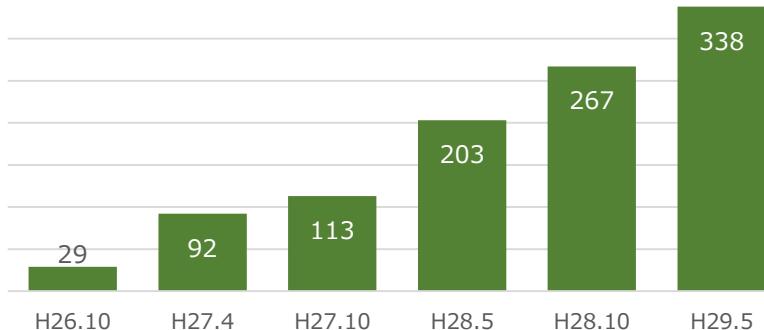


年俸制を導入している国立大学等の数

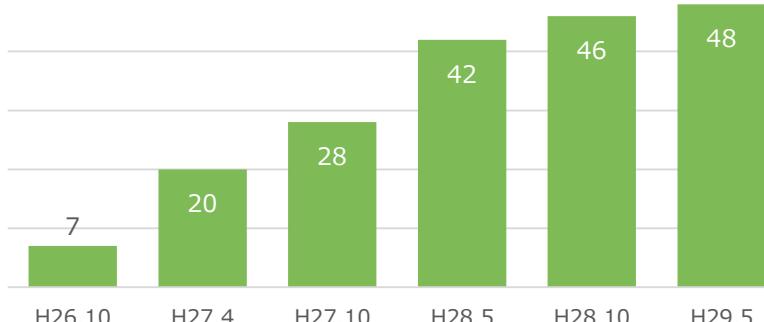


クロスアポイントメント制導入状況

国立大学等におけるクロスアポイントメント制度適用人数（単位：人）



クロスアポイントメント制度を導入している国立大学等の数



※国立大学等には大学共同利用機関法人4法人を含む

（出典）文部科学省資料をもとに国大協事務局作成



○ 東北大学 戰略的人事制度の構築・活用

リサーチプロフェッサー制度

(H23年度から開始)

【対象】本学の教授のうち、その専門分野において高い研究業績を有し、かつ、一定額（年間1億円）以上の外部資金獲得が見込まれる者又は一定額（年間1億円）以上の資金が措置される特定プロジェクトにおいて中心的な役割を担う者

(平成29年度在籍：6名、年俸1,200万円を下限)

ディスティングイッシュトプロフェッサー制度

(H19年度から開始)

【対象】本学の教授で、本学在職中にノーベル賞、フィールズ賞等ノーベル賞に準ずる国際的な賞、日本学士院賞等を受賞した者

(平成29年度在籍：5名、年間300～800万円を付与)

特別招聘プロフェッサー制度

(H27年度から開始)

【対象】本学の教授として雇用するノーベル賞、フィールズ賞、文化勲章等の受賞歴がある国際的に著名な研究者

(平成29年度：該当なし、給与上のインセンティブとして、本部より年間最大400万円を措置)

※平成28年度招聘：1名

クロスマポイントメント制度

(H26年度から開始)

【対象】本学の教員又は他機関の職員が、本学及び他機関それぞれにおいて身分を有して教育研究活動を行うことにより、双方の機関の教育研究基盤の一層の強化を図る。

(平成29年度実績：17名、理化学研究所・科学技術振興機構（JST）・産業技術総合研究所（AIST）・他国立大学法人等と実施)

64歳以上の教員の業務見直しと給与水準の適正化

(H22年度から開始)

【対象】定年延長を契機に、64歳以上の教員について、全学にかかわる管理運営業務には原則携わらない（業務の見直し）とともに、期末・勤勉手当を支給しない（給与水準の適正化）ものとする。

(1人あたり300万程度の給与減額)

○ **岐阜大学 教員評価システム（関門評価）**

年度・関門評価の処遇への反映



**関門評価
(部局長評価+学長評価)**
関門年齢 (35, 41, 47, 53, 59歳) に達する年度に、前年度までの6年間（関門評価期間）の貢献度を「極めて顕著」「特に顕著」「顕著」「良好」「要努力」の5段階で評価し、処遇へ反映する。

教員の意欲、資質



組織目標

本学が定めた年度計画の各分野を確実に遂行するために、各部局単位で定めた具体的な実施計画

中期目標・中期計画

年度評価

「組織目標」に対する「個人の重点目標」への取り組み状況（教育、研究、診療、教育研究支援、学内運営、社会活動の6分野）について、自己評価、部局長評価および学長評価を実施。

処遇

- 賞与に反映させる。

***年俸制教育職員にあっては、段階に応じて業績年俸に反映**

処遇

極めて顕著

- 昇給に反映させる。
- 大学として表彰を行い、名誉を授与する。
- 学外の各種学術賞に、優先的に推薦する。
- シニア教授等の称号を付与する。
- サバティカル研修の対象とする。（希望者のみ）
- 全学、部局内委員免除の対象とする。（希望者のみ）

要努力

- 昇給に反映させる。
- 部局長が当該教育職員に改善指導を行う。
- 1年間を経過観察期間とし、部局長は状況を学長へ報告。
- 改善が見られない場合、学長から改善勧告を行う。

***年俸制教育職員にあっては、段階に応じて基本年俸に反映**

セルフセットアップシート

59歳該当教育職員は、定年までの教育研究上の目標を明確にし、より一層の貢献を目指し、自らの職務を遂行するため、これまでの教育研究業績等を振り返り、60歳から定年までの教育研究上の目標について定める。

これからの時代における産学官連携共同研究を推進する視点及び環境整備（中間まとめ） (H30.6.12)

I. 視点

- 1 大学・企業の組織間の連携による継続的大規模な共同研究の推進
- 2 長期的な未来社会ビジョンのもと、Society5.0の実現を目指し、データ活用による新たな価値・ビジネスの創造、地方創生などの我が国の当面する課題に積極的に貢献する
- 3 産学官連携や共同研究を通じた、女性や外国人を含む多様な若手・中堅研究開発人材の育成
- 4 人事給与マネジメント改革を通じた、研究開発人材の大学・企業間の流動性向上
- 5 産学官連携を大学の財務経営戦略の重要な柱と位置付け財政基盤を強化

II. 環境整備

○産学官連携組織機能の強化

- ・産学官連携マネジメント機能の抜本的強化に向けた支援
- ・海外の大学・企業との連携強化や大学発ベンチャーの海外展開への支援

○産学官の資金の好循環

- ・全国的な産学官によるプラットフォームを構築
- ・産学官の協力による基金の創設支援
- ・基礎研究の維持等に使用するための、共同研究等で獲得した外部資金を基にした基金の創設等制度改正
- ・産学官連携におけるマッチングファンドの推進
- ・間接経費及び戦略的産学連携経費の確保・充実に関する理解促進

○我が国の知の好循環

- ・知財の効果的管理・運用を進めるための体制整備、専門人材の派遣等の支援

○産学官の専門職人材の好循環

- ・人材の流動化促進のための制度改善やモデル事例の提示等の支援
- ・URAの資質向上と流動性の向上の支援

III. 国立大学協会の取組

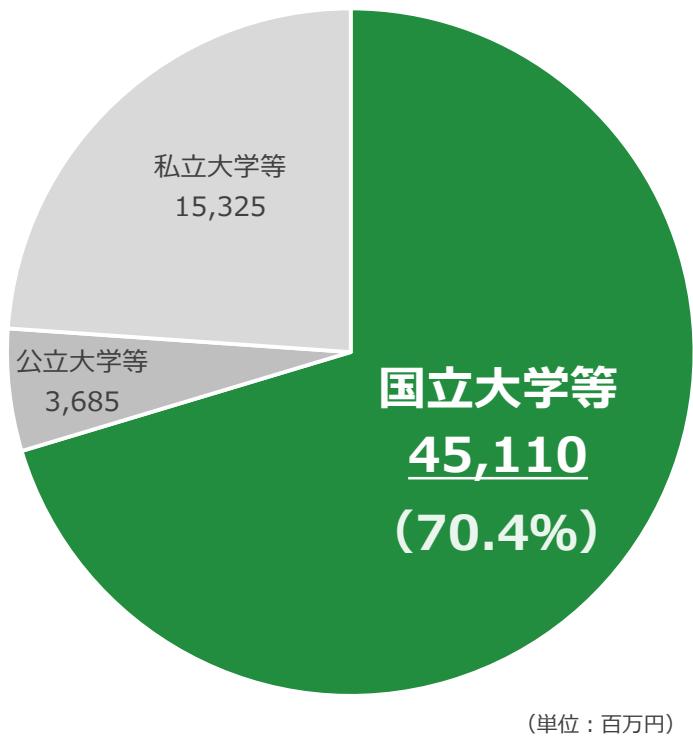
- 1 各大学の産学連携担当役職員（URAを含む）を対象とする研修会や意見交換・情報共有の機会の提供
- 2 各大学における優れた取組事例の収集と情報提供
- 3 産業界・行政関係者と大学関係者の間における様々なレベルでの緊密な意見交換の実施
- 4 各大学の取組推進における各種課題の把握とそれらの解決のための方策や制度改善の在り方に関する継続的検討



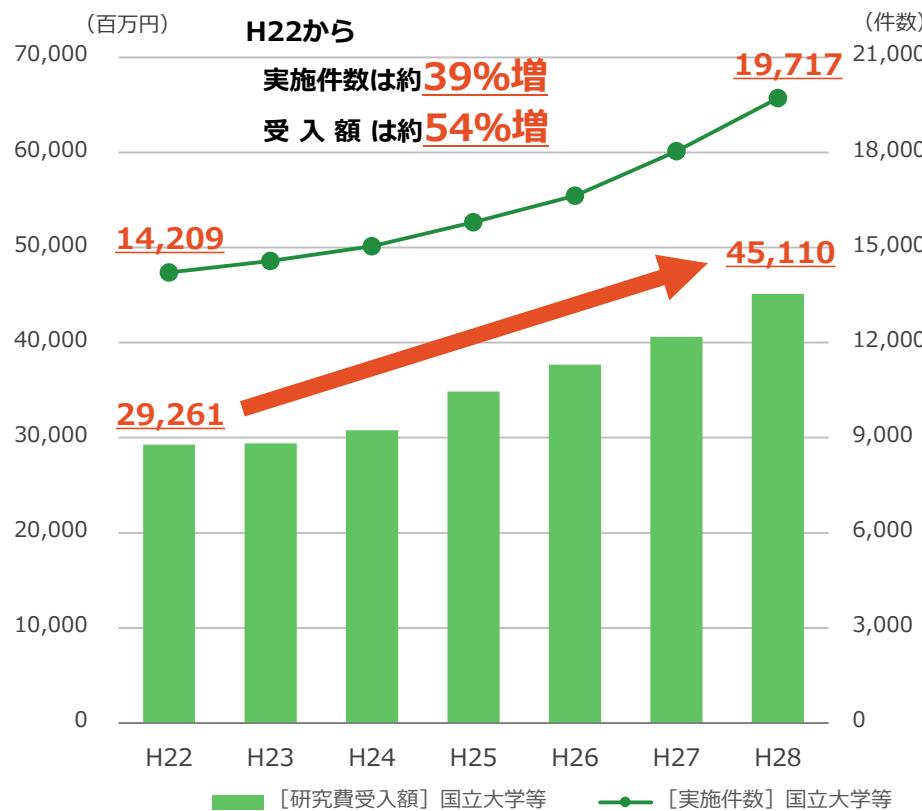
民間企業との共同研究・受託研究の拡大

産学官
連携

○ 大学における民間との共同研究・受託研究 研究費受入額 [H28]



○ 大学における民間との共同研究・受託研究 研究費受入額 [H28]



大学における民間企業との共同研究・受託研究の実施件数及び研究費受入額を国公私立別にみると、平成28年度は**国立大学等が全体の約70%を占めており**、その実施件数・受入額は**平成22年度に比して、それぞれ約39%増、約54%増と大きく増加**している。

※国立大学等には大学共同利用機関法人4法人を含む

(出典) 文部科学省 科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課「大学等における産学連携等実施状況について」より国大協事務局作成

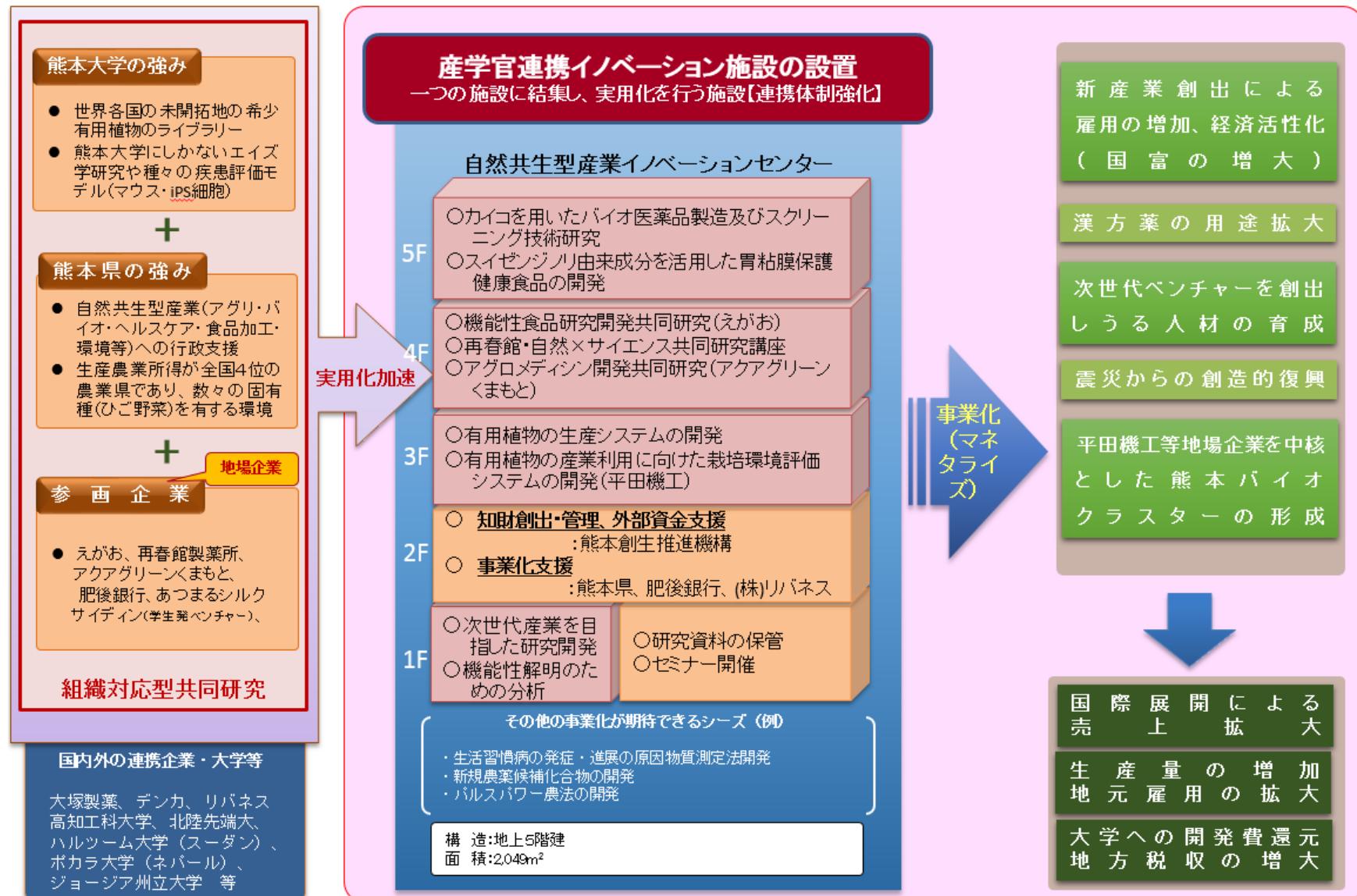


○ 大阪大学 免疫学フロンティア研究センター(iFReC)における オープンイノベーション





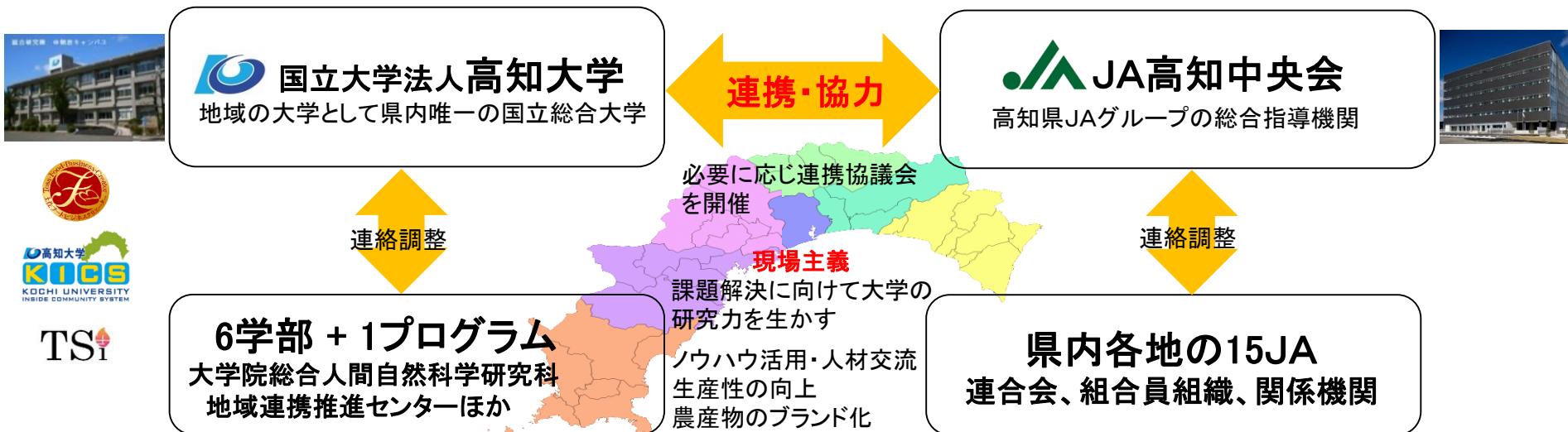
○ 熊本大学 自然共生型イノベーションセンターの設置





産学官連携の具体的取組(3)

○ 高知大学とJA高知中央会との連携協力



包括的連携協定の内容

平成30年6月25日締結

■目的

- ・研究開発、新規事業の創生、人材交流、教育及び人材育成、地域貢献及び社会貢献分野における連携協力により、科学技術の振興と地域社会の発展に寄与する

■連携協力事項

- ・高知県の農業振興、共同研究プロジェクト、教育・人材育成、地域社会への貢献
- ・必要に応じ連携協議会を開催

■具体的な取り組み(例示)

- ① 高知県産農産物の成分分析、高付加価値化、ブランド化の推進
- ② 農業における生産・加工・物流の高度化、省力化に関する調査、研究
- ③ 産地直売所を交流拠点とした地域のにぎわい創出
- ④ 高知大学・JAによる研究所の設置 → 海外展開、知財戦略
- ⑤ アグリフードビジネスクリエーター人材の育成
- ⑥ 若者の地元定着、地域志向教育科目の拡大



久岡会長と櫻井学長(JA高知ビル)